



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Transformación digital en una PYME del medio rural

Autor/es

Irene Comín Herrera

Director/es

María Pilar Latorre Martínez

Marta Ferrer Serrano

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

2021

RESUMEN

Este trabajo se ha basado en un análisis completo, tanto externo como interno de una PYME de calzados situada en un pueblo de Teruel, exactamente en Andorra. Gracias a este análisis y a la investigación llevada a cabo se han podido conocer sus puntos débiles y fuertes, permitiendo conocer cuáles son las acciones más necesarias y beneficiosas dada la situación en la que se encontraba la empresa. La principal acción implementada ha sido la Transformación Digital de la PYME, comenzando con pequeños cambios de digitalización tales como la creación de una página web, el cambio del inventario en papel al uso de una Excel o la aparición en Google como tienda.

PALABRAS CLAVES

- Transformación Digital
- PYME
- Análisis
- Medio rural
- Digitalización

ABSTRACT

This work has been based on a complete analysis, both external and internal of a footwear's PYME located in a village of Teruel, concretely Andorra. Thanks to this analysis and the research carried out, it has been possible to know its strengths and weaknesses aspects, allowing to know which are the most necessary and beneficials actions given the situation in which the company was. The main action implemented has been the digital transformation of the PYME, beginning with small digitalization changes from paper inventory to the use of an Excel or the appearance in Google as a store.

KEY WORD

- *Digital Transformation*
- *SME*
- *Analysis*
- *Farm environment*
- *Digitalization*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
MARCO TEÓRICO	2
TRANSFORMACIÓN DIGITAL.....	2
<i>Blackground</i>	2
Definición.....	3
Importancia y ventajas	5
Proceso del cambio.....	7
PYME.....	8
Concepto y categorías	8
Situación en Europa	10
Situación en España	10
Ayudas.....	11
Situación en Aragón	13
Ayudas.....	15
Necesidades de transformación	16
METODOLOGÍA	17
Historia “Calzados Garci”	17
Análisis de la empresa.....	18
Análisis externo.....	18
Análisis PESTEL.....	19
Las 5 fuerzas de Porter	21
Análisis interno	22
Recursos tangibles, intangibles y humanos.....	22
Conclusiones del análisis general.....	24
Análisis DAFO.....	25
Soluciones propuestas	25
Análisis CAME	25
Implantación de la Transformación Digital	27
CONCLUSIONES	31
BIBLIOGRAFÍA.....	33
ANEXOS.....	36
Anexo 1: Entrevista.....	36
Anexo 2: Página Web; “Sobre nosotros”	39
Anexo 3: Página web; “Horarios y localización”.....	40
Anexo 4: Página web; “Mujer y hombre”	41
Anexo 5: Página web; “Contacto”	43
Anexo 6: Calzados Garci en Google	44

ÍNDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Categorías de PYMEs. (Elaboración propia a partir de los datos del Reglamento 651/2014)	9
Ilustración 2: Madurez de las empresas de Aragón (Elaboración propia con datos del Gobierno de Aragón).....	14
Ilustración 3: Análisis CAME	26
Ilustración 4: Propuesta control de ventas.....	29
Ilustración 5: Página Web	30

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Innovación y digitalización. (Elaboración propia con datos Empresa, Gobierno de España , 2021).....	12
Tabla 2: Análisis 5 Fuerzas de Porter.....	22
Tabla 3: Análisis DAFO.....	25
Tabla 4: Actual control de ventas.....	27

INTRODUCCIÓN

La tecnología evoluciona constantemente, produciendo innovaciones tecnológicas cada vez mejores, más rápidas y con menor coste. Este impacto tecnológico ha afectado en todos los aspectos al desempeño de las empresas, desde las grandes internacionales hasta las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). No podemos negar que es un desafío al que se tienen que enfrentar estas organizaciones para lograr crear oportunidades y poder conseguir un crecimiento de negocio.

En la actualidad, podemos observar la gran importancia de la tecnología para el mercado. Además, con la crisis producida por la COVID 19 se ha marcado una gran diferencia. Por una parte, contamos con el ejemplo de las empresas que han sido conscientes a tiempo de los cambios necesarios y como consecuencia de ello se han adaptado tecnológicamente. Y, por otro lado, están las que han sufrido grandes pérdidas, en algunos casos irreversibles, por falta de evolución y de adaptación.

Aún peor, existe la situación que sufren determinadas empresas, las que además de experimentar este gran bache en el crecimiento, se suman las dificultades producidas por el territorio en el que se encuentran. Estas dificultades se deben a la despoblación, en gran medida, de las zonas rurales como son los pueblos, también conocido como la “España Vaciada” en general. Además, en zonas más concretas existe el movimiento ciudadano de “Teruel Existe”, con el que se lucha por tener los mismos derechos, privilegios y oportunidades que el resto de los territorios.

Por todo ello, lo que quiero abordar en este trabajo es el análisis completo de la situación actual en la que se encuentra una PYME del pueblo de Andorra (Teruel). Tras poder ver sus principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, se implementará acciones basadas en la Transformación Digital adaptada a las circunstancias concretas de la empresa.

Para una completa comprensión se va a desarrollar paso a paso el proceso de Transformación Digital. En primer lugar, se va a comenzar con un *background* y una definición completa del término de Transformación Digital. Seguido de un estudio de la situación de las PYMEs, al igual que sus características principales. Con todo ello se dará paso a la presentación de la empresa y a su análisis tanto externo como interno, utilizando herramientas de análisis como PESTEL, PORTER y DAFO entre otras. Una vez desarrollado el estudio se implementarán las primeras acciones que van a hacer posibles la Transformación Digital de la empresa, para poder comenzar a conseguir las ventajas que conlleva este gran cambio.

MARCO TEÓRICO

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Es preciso señalar que todos somos conscientes de la constante evolución de la tecnología y cómo, por consecuencia de ello, también lo ha hecho la sociedad. En la actualidad, se ha llegado al punto en el que la digitalización no deja de estar presente en nuestro día a día, experimentando un crecimiento exponencial de la tecnología. Pero el problema con el que nos encontramos, es que nuestra adaptación a estos cambios es lineal (Sánchez , 2014), haciendo todavía más importante la capacidad de adaptación y la competitividad (I´Anson, 2018).

Blackground

Para empezar, hay autores que defienden que la transformación digital comenzó por una publicación de un artículo llamado “*Explication de l’Arithmetique Binaire*”, de Gottfried Wilhelm Von Leibniz en el año 1703. En esta publicación, se hacía referencia a las bases del código binario, utilizando únicamente el cero y el uno. A partir de este artículo, fueron otros autores los que siguieron desarrollando el código binario y lo que podrían llegar a ser los inicios de la digitalización (Fernández Lastra , 2018).

Otra fecha con la que contamos como posible inicio de la Transformación Digital es en 1960, con el primer ordenador de escala empresarial, conocido como IBM S/360. Con esta tecnología se comenzaron a digitalizar algunas de las principales acciones que se llevaban a cabo en las organizaciones.

Diez años después, en 1970, fue la invención del correo electrónico, otra creación fundamental ya que tuvo gran importancia en los procesos de digitalización. Este hecho “revolucionó la manera en que nos comunicamos y trabajamos en la actualidad”. Tampoco nos podemos olvidar de la aparición de la “Web” en los años 1990. Gracias a la web, las empresas eran capaces de que su información llegara a cualquier punto del mundo, al igual que podían obtener gran cantidad de información de otras webs. De igual manera, otra de las grandes tecnologías que está muy presente en la actualidad y que hace más fácil la Transformación Digital, es la tecnología móvil (ITMadrid, 2016). Gracias a este aparato tecnológico, podemos estar conectados en todo momento y en cualquier lugar, lo que hace más cómodo el cambio a lo digital en las organizaciones.

Además, es importante destacar que estas invenciones tecnológicas se relacionan con la cuarta Revolución Industrial, también llamada “Industria 4.0”. Esta Revolución destaca por “la convergencia de tecnologías digitales, físicas y biológicas”. Gracias a ello, se han producido avances de gran importancia en inteligencia artificial, y en lo que conocemos como el internet de las cosas. Además, “tiene como factores claves la automatización y los datos” (Villalba, 2020), siendo posible con ello la Transformación Digital en los negocios. Todo ello no se hubiera logrado sin los desarrollos conseguidos en las anteriores revoluciones (Zemskanina).

Otros autores están convencidos de que esta Transformación Digital comenzó con el concepto *e-business*, cómo esta integración de Internet estaba empezando a estar presente en los negocios y en nuestras vidas en general. Con esto crecieron las necesidades de adaptación de los negocios a las nuevas tecnologías para así, tener una mayor ventaja competitiva. Es decir, los inicios de una estrategia empresarial como es la Transformación Digital (Vázquez, 2015).

Sin saber exactamente dónde empezó todo, no podemos negar que todas estas fechas marcadas son de gran relevancia debido a los grandes avances que se han producido gracias a ellas.

Definición

“Transformación Digital” es un término que, aunque ha estado presente varios años como hemos visto, no se le dio este nombre hasta el 2011 en el MIT en Estados Unidos (Google Actívate). Muy sorprendente, es que no siempre ha tenido el mismo significado. Desde los inicios y durante bastante tiempo, se entendía por este concepto un camino hacia la digitalización de las actividades de las organizaciones. No es un pensamiento erróneo, pero sí incompleto, sin llegar a definir todo el alcance que supone una Transformación Digital (I’Anson, 2018).

Para una primera aclaración general de lo que sería una Transformación Digital encontramos la definición de PowerData que lo nombra como “la integración de tecnología digital en todas las áreas de una empresa, cambiando fundamentalmente la forma en que opera y brinda valor a sus clientes”. Tendemos a relacionar la Transformación Digital solo con lo tecnológico, pero no nos podemos olvidar de hacer referencia al cambio cultural que supone implementar acciones basadas en una Transformación Digital en la organización (Analogía comunicación, 2017).

Contamos además con otra definición más completa, es la que obtenemos de Google Actívate en su curso sobre la Transformación Digital para el empleo, en el que explican que las empresas a la hora de buscar una transformación y un cambio en sus negocios utilizan la tecnología “para transformarse y para cambiar sus negocios. Pero sobre todo, lo que buscan es un mayor rendimiento, un mayor

alcance, el llegar a tener más oportunidades. Y, en el fondo, detrás hay un concepto que es el cambio cultural”.

Centrándonos en autores más concretos. Por un lado, para Ángel Sáenz de Cenzano (2017) “la transformación digital es una gran oportunidad para las empresas, que deben impulsar este tipo de proyectos y abrazar la transformación digital para ser más competitivas y ajustarse a las demandas de la economía digital y los clientes actuales”. Por otro lado, tenemos la opinión de Ángel García (2017), el cual dice que “cuando hablamos de Transformación Digital, estamos hablando sobre cómo las empresas aprovechan la capacidad de las tecnologías para crear nuevos modelos de negocio, nuevas fuentes de ingresos y nuevas maneras de interactuar con los clientes. Estamos hablando, esencialmente, de crear valor a partir de los grandes volúmenes de información que se generan en el mundo online y en las bases de datos corporativas, generando nuevos productos y servicios y nuevos modelos de comercialización”.

Otra manera de analizar esta transformación, es visualizarla como parte de un proceso dividido en tres etapas. La primera de ellas, correspondería a la adquisición de las competencias digitales necesarias, la segunda al uso de estas competencias y con esta, pasaríamos a la tercera etapa en la que hablamos de la Transformación Digital (Fernández Lastra, 2018). Es por tanto, que sin esos conocimientos y competencias previas, para Emilio Fernández (2018), es imposible conseguir esta nueva forma de trabajo.

Igualmente, autores como De la Peña & Cabezas, (2015) en su libro “La gran Oportunidad” definen la Transformación Digital como “el proceso de cambio que una empresa ha de emprender para adaptarse a este mundo digital, combinando inteligentemente la tecnología digital con sus conocimientos y algunos de sus procesos tradicionales esenciales, para así lograr diferenciarse y ser más eficiente, competitiva y rentable”.

En definitiva, el objetivo de todas estas definiciones es el entendimiento del proceso que define la Transformación Digital, integrando la tecnología digital en todos los aspectos del negocio. Requiriendo además, cambios fundamentales en el ámbito de la tecnología, la cultura, las operaciones y la entrega de valor (Marín & Muñoz Moreno, 2018). Es decir, “implica un cambio profundo y desde la raíz” (More, 2015). Pero esta necesidad de adaptación y de cambio en ningún caso implica perder la identidad de la organización, pues “se trata de un proceso por el cual se aprovechan las soluciones digitales para hacer lo que hacíamos antes, pero de manera más eficiente gracias al aprovechamiento de los datos, los cuales, analizados correctamente, devienen en conocimiento”. (Slotnisky, 2016). Del

mismo modo que esta acuerdo con esta idea De la Peña & Cabezas (2015), los cuales defienden que “la economía digital no debe ser percibida como una amenaza, sino como una gran oportunidad”.

Otro término, muy relacionado con el de Transformación Digital es el de “Disrupción”. En torno al año 1930, Joseph Schumpeter, un economista austro-estadounidense, aludió a las tormentas de la destrucción creativa, queriendo hacer referencia “al proceso de transformación que acompaña a las innovaciones” (Wikipedia, 2021). Años más tarde, en 1995, este concepto fue acuñado por el profesor de la Harvard Business School, Clay Christensen. Su objetivo era recoger en este término “la transformación de los modelos de negocio y el valor de la conexión a través de la tecnología y la innovación empresarial”.

Dos elementos que forman parte de este término, y que ayudan a la comprensión de su significado, son la velocidad y la importancia de los clientes. Sí que es cierto que los clientes siempre han tenido un gran valor, pero a lo que hace referencia la Disrupción es a trabajar más frecuentemente con ellos y que sus opiniones tengan un gran alcance en las decisiones. Para ello, es necesario que la organización se adapte en todo momento con una gran flexibilidad (Aranyos, 2017).

Por lo tanto, la disrupción en las empresas se define como “una alteración producida por un cambio a raíz del desarrollo de las nuevas tecnologías, cambiando por completo los modelos de negocios tal y como se conocían hasta ahora”. Y por último, es necesario recalcar que la Disrupción, aunque veamos muchas similitudes, no es lo mismo que la Transformación Digital. Podríamos decir que la Transformación Digital es el principio necesario en el camino de llegar a conseguir una Disrupción digital en las empresas (Tecnología para los negocios, s.f.).

Importancia y ventajas

Como hemos comentado anteriormente, tanto la sociedad como los negocios están en continuo cambio producido por el gran avance tecnológico que estamos experimentando. Por lo tanto, no se trata de hacerlo por decisión de transformarse, sino que las empresas necesitan dar el paso para poder sobrevivir (I'Anson, 2018).

La demanda de experiencias digitales que sean satisfactorias es cada vez mayor por parte de la sociedad. Es por ello que las empresas que no dan este cambio se quedan en el camino, sin poder complacer las nuevas necesidades de los consumidores.

Después de saber qué es la Transformación Digital, al igual que la importancia que tiene en la sociedad actual, vamos a entrar a detallar el para qué de esta decisión. Es decir, qué beneficios se obtendrían con la transformación.

Uno de los primeros beneficios que nos viene primero a la cabeza cuando pensamos en esta transformación es la mejora de la productividad. Al digitalizarse algunos de los procesos productivos, se consigue un ahorro del tiempo, además de aprovechar de una manera más eficaz el capital humano y llegar a ser en una empresa más ágil (I'Anson, 2018). Todo ello nos lleva a su vez a una notable reducción de los costes empresariales.

La descentralización del trabajo que permite la Transformación Digital, también se trata de un beneficio. Gracias a ello, es posible la conexión desde cualquier lugar y en cualquier momento, consiguiendo una fácil comunicación y una rápida actuación.

La gran ventaja de la digitalización, relacionada con la creación de una página web o la introducción en las redes sociales, es la posibilidad de darse a conocer, tanto para la captación de nuevos clientes como para la posibilidad de nuevas alianzas con otras empresas (Ruiz, 2018). Con ello, también se generaría “experiencias más personalizadas y atractivas para los clientes” (I'Anson, 2018). Pero no solo eso, sino que también se le sumaría la posibilidad de encontrar nuevas fuentes de ingreso (Ruiz, 2018). Un ejemplo muy actual, son las empresas que se han lanzado a la venta en portales online, evitando barreras producidas por la distancia y creando una conexión con un mercado mucho más amplio.

Todo lo relacionado con un aumento de la flexibilidad y adaptación a los clientes, se va a ver reflejado en su satisfacción. Pero, ¿qué conseguiría la empresa con esta satisfacción?. Se conseguiría un aumento del *engagement*¹, conduciendo a la retención de un mayor número de clientes (Ruiz, 2018). Dicho de otra forma, obtener una fidelidad del consumidor.

Esta transformación también es muy ventajosa para la cultura de la empresa. Tal como afirma López (2019) “la cultura empresarial representa los valores de la empresa, lo que los mueve, lo que determina cuál es la relación entre los miembros de la misma”. Es por ello, que esta nueva cultura

¹ Capacidad de la empresa para involucrar a los clientes o consumidores y crear un compromiso a largo plazo.

digitalizada, impulsará la innovación y sin duda, convertirá a la empresa en un gran equipo que batallará de manera conjunta por los objetivos comunes.

Para concluir con las ventajas, una que se categoriza de gran relevancia para las organizaciones y que en muchos casos es el motivo de este cambio, es la mejora de la ventaja competitiva. Esta ventaja respecto a los competidores, hace posible obtener mejores resultados empresariales.

Proceso del cambio

Es necesario destacar que la primera acción necesaria se basa en que toda las personas que componen la organización esté involucrada en este proceso y sobre todo recibir por parte de los altos cargos, o del propietario del negocio, un gran empuje. Esto quiere decir que “la dirección tiene que tomar el rol de facilitador” (Analogía comunicación , 2017). Además de la necesidad de “un impulso político y una colaboración público-privada en iniciativas que impulsen la transformación digital y que ayuden a aprovechar mejor las oportunidades que conlleva” (Saez, 2017).

Esta transformación requiere en primer lugar un análisis tanto interno como externo, en el que se investigue el punto en el que se encuentra la empresa. Conocer sus principales necesidades y las de sus consumidores tiene una gran relevancia. A continuación se debe establecer la forma en la que se va a llevar a cabo y es en este momento es cuando cobra gran importancia la tecnología (Saez, 2017).

La empresa debe de llevar a cabo una gran reflexión sobre los recursos con los que dispone y los que se van a tener que implementar para hacer posible la transformación. Pero, no solo cobran importancia los recursos físicos como pueden ser los ordenadores, monitores o teléfonos móviles, sino que es muy necesario que los recursos humanos estén coordinados con estas nuevas tecnologías (I’Anson, 2018). Para ello, los empleados deberán especializarse en lo digital, dejando de un lado los procesos tradicionales y pasando a ser esta nueva manera de trabajo su gran aliada a largo plazo. En algunos casos, es posible que se requiera de una formación general o específica sobre el manejo de determinadas tecnologías, pero evidentemente se tratará de una rentable inversión. Una vez que obtengan los conocimientos necesarios, también tendrán que conocer el objetivo y los beneficios que se esperan conseguir como empresa en conjunto.

Una de las cosas que se debe de tener claro, es que la implantación de la transformación digital debe ser personalizada y paulatina, siguiendo un ritmo de cambio posible para poder llevarlo por parte de todos los integrantes de la organización de la mejor forma. (Duro Limia , s.f.).

Con todos estos procesos de análisis nombrados, la empresa diseñará su propia estrategia digital. En esta estrategia cobra un papel fundamental el conocimiento que se debe de tener de los clientes, para poder cubrir sus necesidades en todo momento y estar preparados para cualquier demanda o cambio.

Como podemos observar, no parece de gran dificultad, pero es cierto que a la hora de ponerlo en práctica y realizarlo de una manera correcta no es tarea sencilla. Y, sobre todo, requiere de un gran esfuerzo y constancia por parte del equipo empresarial.

PYME

Concepto y categorías

En todas las definiciones de “Transformación Digital” se hace especial mención a las organizaciones. Una definición de “empresa” nos puede servir a entender de una manera aún más clara y precisa este concepto. Según el artículo 1 del primer anexo del Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión, de 17 de junio de 2014, por el que se declaran determinadas categorías de ayudas compatibles con el mercado interior en aplicación de los artículos 107 y 108 del Tratado; “Se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, así como las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular.”

Además de esta aclaración, es necesario que diferenciamos entre los dos grandes tipos de empresas que existen. Por una parte, las grandes empresas y por otra parte, las pequeñas y medianas empresas, también conocidas como “PYMEs”. La principal característica de las grandes empresas, es que su número de empleados es superior a 250 miembros (EAE Business School, s.f.). En cuanto a las PYMEs, en el mismo reglamento que hacíamos mención en la definición de empresa, vienen especificados los efectivos y límites financieros que definen las categorías de empresas. En su artículo 2 establece;

“1. La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones EUR o cuyo balance general anual no excede de 43 millones EUR.

2. En la categoría de las PYME, se define pequeña empresa como una empresa que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones EUR.
3. En la categoría de las PYME, se define microempresa como una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones EUR.” (Reglamento (ue) no 651/2014 de la comisión, 2014)



Ilustración 1: Categorías de PYMEs. (Elaboración propia a partir de los datos del Reglamento 651/2014)

Por lo tanto, y como resumen, para que una empresa pueda ser considerada PYME tiene que tener menos de 250 asalariados. Aunque es cierto que dentro de esta categoría se incluye a las empresas que no tienen asalariados (Empresa, Gobierno de España , 2021).

Un dato muy interesante es la existencia de una herramienta digital, en la cual, con la introducción de diferentes datos como el número de empleados o la facturación de la empresa a consultar, determina si se trata de una PYME o por el contrario, de una gran empresa ². Esta clasificación se basa en la definición del Anexo I del Reglamento (UE) N° 651/2014 de la Comisión de 17 de junio de 2014 y ha sido desarrollada por la Dirección General de Industria y de la Pequeña Y Mediana Empresa (DGIPYME).

² <https://soyPYME.iPYME.org/Home>

Situación en Europa

La situación que nos encontramos respecto a las PYMEs en Europa, es que “conforman la columna vertebral de la economía de los 28 países de la Unión Europea” (Empresa, Gobierno de España , 2019). El tipo de PYME que más destaca por ser el más común son las microempresas, representando al 93% del total de empresas. A pesar de ello, esta categoría solo genera el 29.4% del empleo total. A diferencia de las pequeñas y medianas empresas que generan un 17% de empleo, representando el 20% de empresas (Empresa, Gobierno de España , 2019).

Un dato positivo es el trabajo que se está realizando por parte de la comisión europea para conseguir una transformación digital en beneficio de todos. Este trabajo se divide en tres pilares, centrados en la tecnología al servicio de las personas, una economía digital justa y competitiva, y una sociedad abierta, democrática y sostenible. Estos tres pilares sin duda buscan beneficios en relación con la estrategia digital llevada a cabo por la Unión Europea, beneficios categorizados y divididos en los ciudadanos, las empresas y el medio ambiente. Centrándonos en el beneficio empresarial podemos llegar a nombrar cinco nuevas oportunidades de las que podrán disfrutar las empresas. La primera es el acceso a datos industriales de alta calidad con los que los agricultores pueden producir más alimentos con menos coste, y los fabricantes pueden optimizar la producción. Continuando con la segunda oportunidad, sin duda tenemos un marco mejor para hacer negocios online con el establecimiento de normas recogidas en la Ley de Servicios Digitales. En relación con esta, tenemos la tercera oportunidad que se caracteriza por garantizar normas de competencias hechas adecuadamente para todas las categorías de empresas. La cuarta oportunidad es la inversión en las personas y en las infraestructuras, generando más trabajadores con capacitaciones digitales y una conectividad avanzada. Por último, y con gran relevancia, se encuentra la quinta nueva oportunidad basada en el apoyo a las PYMEs para que utilicen inteligencia artificial con la ayuda de la constitución de centros logísticos especializados y en la mejora del acceso a la financiación (Europea, 2020).

Situación en España

Respecto a los datos en España, las grandes empresas solo representan un 1% del tejido empresarial. Por lo tanto, el 99% restante lo forman las pequeñas y medianas empresas (EAE Business School, s.f.). Estos mismos datos los podemos corroborar con el análisis que se ha llevado a cabo por el Directorio Central de Empresas, el cual establece que con fecha de 1 enero del año 2020 en España había 3.404.428 empresas en total, de las cuales un 99,9% correspondiente a 3.399.602 empresas eran PYME (Gobierno de España, 2021) “Estas pequeñas y medianas empresas, además de constituir una inmensa mayoría del tejido empresarial, generan el 66% del empleo y son las que principalmente

mueven la economía de nuestro país.” (EAE Business School, s.f.). En suma de todo ello, también cabe destacar que representa alrededor del 61% del Valor Añadido Bruto (VAB) (Empresa, 2021), encontrándose 5 puntos por encima de la media de la Unión Europea (Empresa, Gobierno de España, 2021).

Según estima la Unión Europea, la proporción de pequeñas y medianas empresas con el número existente de grandes empresas en España, es muy parecido al de la media europea. Además se afirma que España, con sus PYMEs, generan 5,3 puntos por encima de empleo que la media de la Unión Europea. Pero no sólo eso, sino que la categoría de PYME que genera más empleo son sorprendentemente las microempresas, representando un 38,7% en comparación con la media europea que se encuentra en un 29,8%. Expresado de otra forma, dos de cada tres empleos son generados gracias a la presencia de las PYMEs, mientras que 1 de cada 3 corresponden a las grandes empresas (Empresa, Gobierno de España, 2021).

Teniendo en cuenta además, que “según el informe sobre “El retrato de las PYME 2015” editado por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, más del 80% de las PYMEs españolas se dedican al sector terciario. Para ser más exactos, el estudio detalla que el 24,3% de estas PYMEs trabajan en el sector comercio, mientras que el 56,2% restante, realizan su actividad en otros servicios.” (EAE Business School, s.f.)

Como se afirma en el libro “La gran oportunidad”, en lo respectivo a los ingresos o reducción de gastos, las pequeñas empresas tienen más que ganar con esta transformación que las grandes empresas (De la Peña & Cabezas, 2015). Pero, ¿en qué situación se encuentran las PYMEs en lo que respecta a esta Transformación Digital?. Están las que han nacido durante estos últimos años y ya son digitales, están las que aún siendo de origen tradicional están luchando por esta gran transformación y las que no son conscientes de la necesidad existente (CEOE, 2020).

Ayudas

La primera acción llevada a cabo en España, en relación a las pequeñas y medianas empresas, fue un Marco Estratégico en Política de PYME 2030 (MEPP 2030), en 2019. Esta acción contaba con el objetivo principal de “consolidar la posición de las PYMEs en un entorno cambiante, global, digitalizado, innovador y sostenible”. El “MEPP 30” se distribuía en 7 ejes estratégicos, estando el número 5 destinado a la “Innovación y Digitización”. Todas estas estrategias, además de seguir estando vigentes, su urgencia y necesidad de acción se ha multiplicado dado al contexto actual en el que nos encontramos debido al COVID-19.

Entrando a detallar el eje 5 de este Marco Estratégico, los desafíos que son nombrados son: el impulso de la doble transición sostenible y digital por parte de las PYMEs, el aprovechamiento de los beneficios de la transición digital, y la explotación del talento y la propiedad intelectual. Con estos objetivos se han propuesto acciones claves, de las cuales, algunas de ellas consisten en el desarrollo de cursos digitales intensivos para los trabajadores de las PYMEs. Además, ponen en marcha un programa de “voluntarios digitales” con la finalidad de que pueda haber una conexión entre jóvenes cualificados y mayores con gran experiencia (Empresa, Gobierno de España , 2021). Un resultado visible ante ello, ha sido la mejora de la productividad y competitividad de las empresas que han apostado por ello.

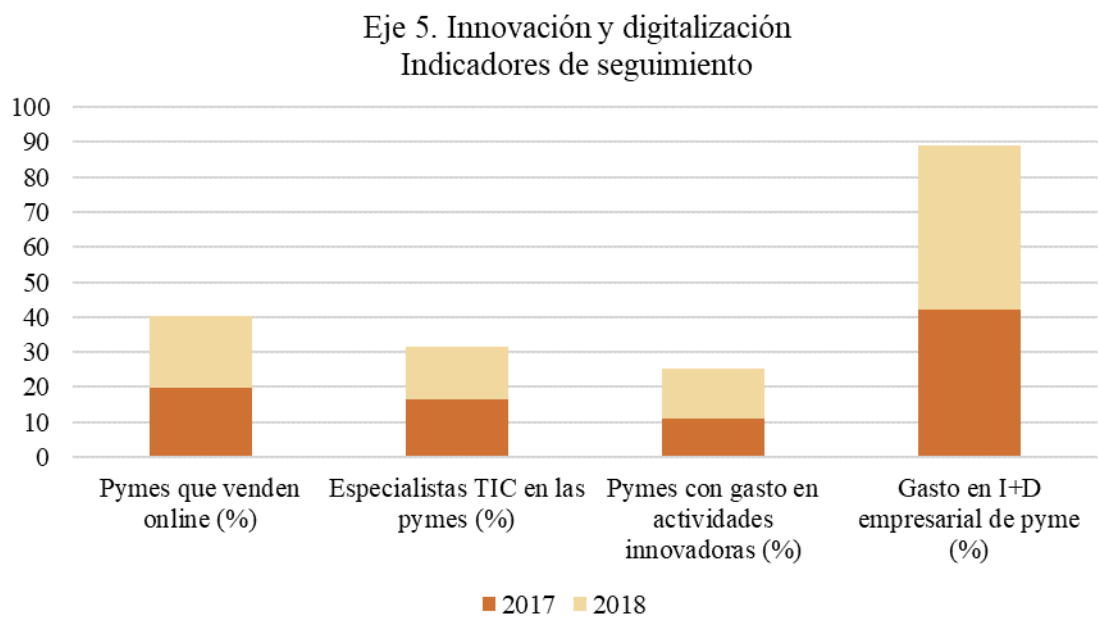


Tabla 1: Innovación y digitalización. (Elaboración propia con datos Empresa, Gobierno de España , 2021)

Con esta tabla podemos observar el crecimiento producido en innovación y digitalización por parte de las empresas del año 2018, en comparación con el año 2017. Sobre todo podemos destacar, con casi un 50%, el gasto que se produce en Investigación y Desarrollo (I+D) de las PYMEs. De la mano de un 14,4% de las PYMEs que apuestan por invertir en actividades innovadoras. En cuanto a la venta online, ya desde el 2018 vemos que ha comenzado a expandirse, siendo cada vez más común y más necesaria, formando parte de una estrategia empresarial.

Con estos datos llama la atención que por el contrario el número de especialistas en TIC dentro de las PYMEs haya disminuido de un año para otro. Pero, ¿a qué puede deberse?. Gracias a este impacto de la digitalización, son más emprendedores los que apuestan por adaptarse ellos mismos a la vez que lo

hacen sus negocios. Es por ello, que son los que toman las riendas de todo lo relacionado con las tecnologías, en vez de optar por un especialista. Se puede considerar un gran paso, ya que es un cambio que cada vez va a cobrar más importancia en la sociedad.

El último empuje llevado a cabo para esta gran transformación es la inversión pública por parte del Gobierno, en la que el presidente ya ha presentado los tres planes centrales de la Agenda España Digital 2025. A través de estos planes se llevará a cabo una inversión pública de 11.000 millones de euros con el objetivo de impulsar y ayudar a la digitalización de PYMEs y de la Administración Pública. Además, de invertirlo en reforzar las competencias del conjunto de la población en general entre los años 2021 y 2023. En concreto, el dinero que se prevé invertir únicamente en la digitalización de las PYMES suma una cantidad de 5.000 millones de euros con el objetivo de “acelerar la digitalización de 1.500.000 pequeñas y medianas empresas” (Gobierno de España , 2021). El plan de digitalización de PYMEs se basa en cinco ejes de actuación, que son la digitalización básica para las PYMEs, el apoyo a la gestión del cambio, la innovación disruptiva y el emprendimiento digital, el apoyo a la digitalización sectorial y por último, el eje de coordinación, eficiencias y reforma.

Esta inversión ha sido motivada por el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR) que ha presentado el presidente del Gobierno. Este plan cuenta con el apoyo del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia de la Unión Europea propuesto como “respuesta” a los efectos que ha ocasionado la crisis del COVID. Este plan se distribuye en 14 objetivos, 10 políticas Palanca y 30 componentes (Empresa, Gobierno de España , 2021). La política palanca 5 hace referencia a la “Modernización y digitalización del tejido industrial y de la PYME, recuperación del turismo e impulso a una España nación emprendedora”. Junto con el componente 13 que va destinado al “Impulso a las PYME”.

Situación en Aragón

El último análisis hecho sobre la situación en la que se encuentran las empresas de Aragón en relación con la Transformación Digital fue una iniciativa de la Secretaria de Industria y la Pequeña y Mediana Empresa a través de encuestas en 2018 (ITAINNOVA, 2018).

Para este análisis se establecieron diferentes niveles de madurez de las empresas. Estos niveles van desde el nivel más bajo que es el uno, hasta el máximo nivel que es el seis.

Madurez de las Empresas en Aragón

■ 1. Estático ■ 2. Consciente ■ 3. Competente ■ 4. Dinámico ■ 5. Referente ■ 6. Líder

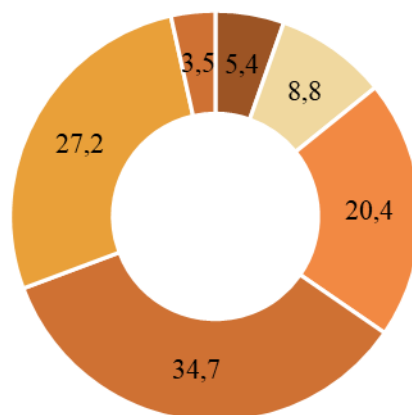


Ilustración 2: Madurez de las empresas de Aragón (Elaboración propia con datos del Gobierno de Aragón)

Como se puede observar el nivel que más abunda es el dinámico con un 35%. Las empresas que se encuentran en este nivel ya han dado el paso de definir una estrategia de transformación y están invirtiendo en la digitalización de algunas áreas. A este nivel le sigue el referente con un 27% aludiendo a las empresas que están llevando a cabo la estrategia de Industria 4.0 y las inversiones realizadas son en la mayoría de las áreas.

Con un 20% se encuentra el nivel competente formado por empresas que incorporan iniciativas de transformación en su estrategia y se lanzan a empezar inversiones digitales en varias áreas. El nivel consciente, como su nombre indica, son las empresas que están implicadas en la Industria 4.0 realizando inversiones en algunas de sus áreas y estas componen un 9% del total de las empresas estudiadas. Pero en este nivel la empresa sufre una limitación en el intercambio de información.

El primer nivel de madurez que pueden tener las empresas es el estático. Como podemos ver en el gráfico son el 5% y se caracterizan por no conocer lo que es la Industria 4.0 o, por el contrario, todo lo relacionado con ella no le es de importancia.

Por último, con otro 5% está el nivel 5, el establecido como líder. En este nivel se encuentran las empresas que han puesto en marcha su estrategia de Industria 4.0 y sus inversiones van dirigidas a todas las áreas que forman la empresa. Además, cuentan con una gestión de la innovación colaborativa tanto

a nivel interno, como externo. Sin olvidar que han implantado soluciones de ciberseguridad (ITAINNOVA, 2018).

Las conclusiones positivas que podemos extraer de esta información son que, aunque solo un 5% de las empresas están en un nivel de líder con éxito en su transformación digital, es la gran mayoría de las organizaciones las que ya son conscientes y comienzan con este gran cambio de sus negocios. Ya que las empresas que no conocen o no están dispuestas al cambio forman un porcentaje bajo.

Ayudas

También existe ayudas propias del territorio de Aragón. El Gobierno de Aragón no se queda atrás en el apoyo a las PYMEs en su transición digital y cuenta con dos herramientas: el plan D y la Guía para la Transformación Digital de PYMEs Industriales³. El plan D cuenta con un objetivo clave de dar a conocer a las PYMEs todas las oportunidades que pueden conseguir si llevan a cabo la transformación digital en sus negocios. Respecto a la Guía para la Transformación Digital busca ser una herramienta de trabajo para las PYMEs industriales y así acompañarles en su proceso de digitalización.

Respecto a las ayudas económicas, igualmente existe la inversión de 12.082.362 euros con destino a la I+D, la protección de la propiedad industrial y a una consultoría especializada en este camino a la transformación digital. Pero no solo eso, sino que este plan es solo un complemento a la Estrategia Aragón Industria 4.0. Dicha estrategia está centrada en aspectos como el big data, el cloud computing, la fabricación aditiva e impresión 3D, la robótica colaborativa, la integración de sistemas, la ciberseguridad o la realidad virtual y aumentada (El Gobierno de Aragón apoya a las PYMEs en su transformación digital, 2019).

Además, también se ha contado con la convocatoria del “Programa de apoyo a las PYMES, autónomos y entidades de economía social de Aragón a través de ayudas a inversiones para el desarrollo seguro de la actividad económica frente al COVID 19 y para digitalización” (Gobierno de Aragón, 2020). Las actuaciones que se llevan a cabo con este programa se basan en subvencionar los gastos que se han afrontado para poder realizar teletrabajo desde el 1 de mayo hasta la presentación de la solicitud. Estos costes se pueden dividir en los generados por la adquisición de activos inmateriales como el *software* y de activos materiales como ordeadores personales.

³ https://aragonindustria40.es/guia-industria40-PYMEs-industriales/Guia_Transformacion_digital_PYMEs_industriales.pdf

Necesidades de transformación

Como resultado de todo lo visto, es necesario quedarse con la idea del impacto y la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas, tanto en la sociedad en la que vivimos, como en la economía en general. Es por ello, que la Transformación Digital no es una opción de mejora, sino que ha pasado a ser indiscutiblemente una necesidad de cambio y de adaptación. Además de que “los cambios no avisan ni esperan a que estés preparado, simplemente ocurren, por eso hay que leer el mercado y ser rápidos” (De la Peña & Cabezas, 2015).

Si hace unos años ya existía esta necesidad de cambio y de adaptación a lo tecnológico, ahora en el 2021 se ha multiplicado con la crisis producida por la pandemia. Muchas empresas se han visto en la obligación de transformarse digitalmente, más rápido de lo habitual, para poder adecuar su negocio a las nuevas necesidades (Datos.gob.es, 2020).

METODOLOGÍA

En primer lugar, en este apartado se va a poder conocer la información más importante y relevante de la PYME. De esta manera, se va a conseguir una visión más general de la empresa.

Seguidamente, se dará paso a la descripción detallada de todo el proceso de análisis realizado, terminando con la representación y posible visualización de las acciones llevadas a cabo en relación de las necesidades detectadas gracias a la investigación.

Historia “Calzados Garci”

Calzados Garci es una tienda de venta de calzados y accesorios situada en Andorra (Teruel) en la calle La Fuente, número 45. Esta calle la podríamos considerar una calle principal del pueblo ya que conecta la plaza central del pueblo con la plaza de la iglesia.

Calzados Garci es gestionada por una pequeña familia, la cual llevan muchos años dedicándose al comercio.

Todo comenzó hace muchos años con la ilusión de apostar por una tienda de “calzado y moda joven” en su pueblo natal, conocida como “Modas Piti”. Desde los inicios se caracterizaban por contar con productos de marcas conocidas en el mercado como Levis, Desigual, NAF NAF entre otras. Eran los propios dueños los que elegían y compraban el género directamente a las fábricas para posteriormente venderlo en el establecimiento. Con los años crecieron sus ventas y generaron gran prestigio. Pero, todo comenzó a paralizarse en el momento en el que aparecieron grandes superficies importantes en la comunidad de Aragón, las cuales llamaron la atención de todo el territorio. Junto a esta situación, se sumó la de la aparición de la venta online de muchas tiendas, sobre todo de ropa.

Aguantaron muchos años con la misma ilusión del primer día, sin dejar de trabajar en su negocio, pero llegó un momento que se dieron cuenta que necesitan buscar una solución para poder seguir adelante. Ante la situación que se encontraban, decidieron que la mejor opción era centrarse únicamente en el mercado del calzado, ya que el de la ropa es un mercado con mayor competencia. Además de buscar una unión con un grupo más grande.

Aun con la dificultad que conlleva que grandes marcas apuesten por una pequeña empresa situada en un pueblo de Teruel, consiguieron con constancia, trabajo y sacrificios que la firma aragonesa KAYMO les diera una oportunidad. Esta gran empresa de calzado cuenta con 19 tiendas y sus ventas ascienden alrededor de 1,5 y 3 millones de euros (El economista , s.f.).

Como no era posible la apertura de una tienda bajo el nombre y la firma KAYMO, es decir, una franquicia en una localidad con menos de 15.000 habitantes, se llegó al acuerdo en el que la nueva

empresa era independiente de la firma, pero colaboraban. De esta manera, todo el producto que se vende es elegido y proporcionado por proveedores de la marca, contando con el respaldo de que todas las existencias no vendidas serían devueltas a los proveedores.

Fue entonces cuando en el año 2014 se abre la tienda de calzado “Calzados Garci”, en otro local con una localización más ventajosa en el pueblo. Durante 3 años siguieron gestionando los dos establecimientos, pero en el año 2017 tras una reflexión crítica de los acontecimientos por los que estaban pasando, se comenzó con la liquidación de todas las existencias con el objetivo de conseguir la menor pérdida posible. Tras dos años se decidió definitivamente cerrar el establecimiento de moda y calzado, y centrarse únicamente en la nueva inversión realizada con la otra empresa.

Análisis de la empresa

En primer lugar, para la realización del análisis de la tienda de calzado, he realizado una entrevista compuesta por 10 preguntas abiertas al dueño y gerente de la misma. Las cuestiones tratadas cuentan con el objetivo de conocer en profundidad los datos más relevantes de la PYME, al igual que comprender el punto de vista y las metas de los empresarios ([ver anexo 1](#)). Aparte de esta entrevista se han realizado más de manera informal, por lo que no han sido transcritas.

He considerado que este procedimiento es el más adecuado a la hora de recabar información, por el motivo de que es la persona que tiene más conocimiento sobre todos los aspectos de la empresa. Además de que es una PYME que no cuenta con una página web donde se pueda conocer información sobre lo que es la empresa.

Tras la realización de las entrevistas, y con toda la información obtenida, es posible llevar a cabo un análisis completo de la PYME a través de un estudio externo e interno. A la hora de realizarlo me he centrado únicamente en el municipio de la provincia de Teruel, Andorra, por el hecho de tratarse de una localidad afectada por factores muy característicos de la localización. De igual modo, esta PYME depende en su mayoría de los clientes de la zona. Por lo tanto, se trataría de un análisis más específico a todo lo relacionado con la empresa.

Análisis externo

Se comienza por el análisis externo con el objetivo de conocer todos los factores externos que afectan a la empresa. Se trata de factores que no pueden ser controlados por la PYME, teniendo que adaptarse de la manera más beneficiosa posible.

Para la realización, se van a utilizar dos de las herramientas que hacen posible este análisis externo, el análisis PESTEL y el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Análisis PESTEL

Se trata de una herramienta con la cual es posible la realización de un análisis del entorno de la empresa. Se basa en seis factores claves, formando sus siglas la palabra PESTEL. Tradicionalmente este análisis era conocido con el nombre de PEST, formado por cuatro de los factores. Estos factores estudiados eran el político, económico, socio-cultural y tecnológico. A estos cuatro, se les han añadido dos más, con el objetivo de realizar de una manera más completa el análisis de las empresas. Estas dos últimas siglas las forman los factores ecológicos y los legales.

El objetivo de la realización de este análisis es evaluar la situación externa en la que se encuentra la empresa, y así, poder dirigir las acciones a lo más conveniente.

- Factores Políticos:

Durante dos décadas ininterrumpidas, la gestión por parte del ayuntamiento de Andorra ha estado en las manos de Izquierda Unida. Fue en el año 2019 cuando el PSOE gana las elecciones municipales.

- Factores Económicos:

Respecto a las tasas de desempleo, Andorra se encuentra con un 14.27% de paro registrado de media en este año 2021, representando una cifra de 507 parados. Centrándonos en los últimos datos disponibles, correspondientes al mes de abril observamos una disminución en esta tasa de empleo hasta llegar a 475 parados, correspondientes a un 13.32%. Lo cual, podemos decir que son datos esperanzadores de la situación en la que nos encontramos.

Pasando a tratar la renta bruta en el 2018, que es el dato más actual con el que se cuenta, existían 28.419€ de renta bruta. Es destacable que, con este dato, Andorra se posicionó en el puesto 1 del ranking de más renta bruta del año 2018 de Teruel (Aragón).

Dado el cierre de la central térmica de Andorra el PIB de la provincia ha descendido notablemente. Esta representaba el 10% del PIB y empleaba directamente a 150 personas y a 4.000 de forma indirecta.

- Factores Socio-Culturales:

El nivel de edad está muy repartido, pues se trata de un pueblo que dispone de centros educativos hasta segundo de bachillerato. Además de la existencia de poder realizar varios grados medios en su centro IES Pablo Serrano. Esto hace que la personas jóvenes en edad formativa, tardan más años en tener que salir del pueblo para seguir formándose.

Si por algo se caracteriza el pueblo es por la existencia de grandes vínculos con las tiendas de confianza a la hora de comprar. Y esto lo podemos observar sobre todo en las personas de mayor edad, las cuales realizan sus compras en las tiendas donde llevan comprando varios años. En relación a esto, por parte de las tiendas locales se tiene una alta consideración por la opinión de los clientes.

Andorra cuenta con una casa de la cultura en la que se llevan a cabo servicios con el objetivo del desarrollo cultural. Es aquí donde se encuentra la biblioteca y el espacio reservado para actuaciones, teatros o reuniones específicas.

Una acción para destacar, y que se puede considerar costumbre, es el llevar a cabo un mercadillo de productos durante un fin de semana al año. En este mercadillo los comercios del pueblo sacan a las calles sus productos en pequeños puestos situados en una de las avenidas principales. Muchos de ellos aprovechan para vender las últimas existencias a precios más económicos. Para otros, simplemente es una oportunidad para darse más a conocer y poder consolidar nuevos clientes.

- Factores Tecnológicos:

A pesar de que no se trata de un territorio muy digitalizado, empiezan a verse diferentes acciones de adaptación a las necesidades actuales. Un ejemplo de ello es la apertura de tienda de impresión 3D, la cual lleva ofreciendo sus servicios de una manera exitosa durante varios años.

Centrándonos en el sector, la industria del sector calzado en el territorio no está muy digitalizada. Es muy habitual que las pequeñas empresas, que llevan tantos años en el mercado, sigan prefiriendo realizar las acciones de la manera que se lo han estado haciendo siempre. A pesar de ello, sí que se ha visto como alguna de ellas se han lanzado a las redes sociales, siendo la más común Facebook. Pero toda la información, en relación con el marketing que llevan a cabo, normalmente no suele llegar a un público muy extenso, siendo los receptores los de la localidad.

- Factores Ecológicos:

La última política medioambiental que se ha llevado a cabo en Andorra es la del cierre de la central térmica. Esta acción viene motivada por la gran contaminación que producen los gases expulsados.

Andorra desde el 2008 cuenta con un Centro de Estudios Ambientales llamado ÍTACA, en el que se realizan investigaciones, debates, iniciativas ambientales e incluso actividades educativas y de formación ambiental. Los principales problemas ambientales que se sufren y

que, por lo tanto, son temas de estudio y de búsqueda de soluciones son el cambio climático, el agua, el problema generado por los residuos y la destrucción de la biodiversidad.

- Factores Legales:

El convenio colectivo correspondiente al establecimiento dedicado a la venta de calzado es el Convenio Colectivo de la industria del calzado.

Las 5 fuerzas de Porter

Se caracteriza por tratarse de una herramienta que permite analizar el entorno competitivo de la empresa. Con su realización se examinan, como su nombre indica, cinco fuerzas claves para conocer la estructura competitiva. Estas cinco fuerzas son: el poder de negociación con los clientes, la rivalidad entre los competidores existentes, las amenazas de nuevos ingresos, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza que procede de productos sustitutivos.

1. Poder negociador de los clientes

Los clientes de la zona no cuentan con poder de negociación. Esto se debe a que las compras que se realizan son en pequeñas cantidades y no muy regularmente al tratarse de calzado. Además, aún con la presencia de dos tiendas de calzado más en el pueblo, el público al que van dirigidos los productos es diferente.

2. Rivalidad entre los competidores existentes

Como se ha comentado anteriormente, en la localidad de Andorra existen tres comercios de calzado, contando con Calzados Garci. Para tratarse de un pueblo, sí que se trataría de un gran número de posibilidades a la hora de la elección de compra de calzado. Pero, además de que los clientes suelen ser fijos y fieles por su gran vínculo con los servicios ofrecidos por cada tienda, también se le suma la mínima semejanza en sus productos y precios. En conclusión, la rivalidad entre competidores es baja.

3. Amenazas de nuevos ingresos

La amenazas de nuevos ingresos es baja dada la situación en la que se encuentra Andorra. Situación producida por la gran crisis del COVID-19 y en gran parte, por el cierre de la central térmica. Es más, han sido varios comercios los cuales se han visto obligados a cerrar

definitivamente, por la imposibilidad de generar una rentabilidad económica mínima de subsistencia.

4. Poder negociador de los proveedores

Respecto a estos, su poder de negociación es alto, ya que no existe posibilidad de elección de otro proveedor con los mismos productos y precios. Al ser una localidad de menos de 10.000 habitantes, dificulta todos los acuerdos con estos suministradores, por lo que una vez conseguido un proveedor de confianza sería muy arriesgado perderlo.

5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Al tratarse de calzado, no existen amenazas de productos sustitutivos ya que aunque existan diferentes tipos de calzado podríamos considerarlos necesarios para diferentes ocasiones. Por lo tanto, de manera general, un tipo de calzado no podría sustituir a otro.

A continuación, con la siguiente tabla, se facilita un resumen de las conclusiones de este análisis.

5 Fuerzas de Porter	Grado
Poder negociador de los clientes	Bajo
Rivalidad entre los competidores existentes	Bajo
Amenazas de nuevos ingresos	Bajo
Poder negociador de los proveedores	Alto
Amenaza de productos o servicios sustitutos	No existe

Tabla 2: Análisis 5 Fuerzas de Porter

Análisis interno

La meta con la que se lleva a cabo un análisis interno, es la de conocer detalladamente sus factores internos y así, poder llevar a cabo una estrategia adecuada y beneficiosa.

Recursos tangibles, intangibles y humanos

- Recursos tangibles:

La empresa de calzado cuenta con un local situado en la calle la Fuente, número 45 de la localidad de Andorra (Teruel). Este local está dividido en dos. Por una parte, se encuentra la tienda con los productos seleccionados a la vista de los clientes. Y, por otra parte, está el

almacén donde se encuentran el resto de los productos disponibles de venta, como pueden ser las diferentes tallas o colores de un mismo calzado.

En cuanto a recursos tangibles tecnológicos, solo hay un ordenador para la administración de datos y gestión de productos, por lo que se echa en falta más inversión tecnológica.

Otro de los recursos es el inventario físico, es decir, la plantilla en papel utilizada para el control de las ventas llevadas a cabo durante un día.

Los recursos financieros también forman parte de los nombrados recursos tangibles de la PYME. Respecto a este análisis, sí que existen recursos financieros, pero no se dispone de datos concretos. Lo que se podría destacar es que no cuentan con una gran capacidad financiera que posibilite invertir grandes cantidades monetarias en el negocio. Los ingresos conseguidos actualmente gracias a las ventas realizadas son los justos y necesarios para la propia subsistencia.

Recursos intangibles:

Calzados Garci es un comercio con gran prestigio ya que llevan muchos años en el mercado con la venta de calzado. Los clientes de la zona visualizan la empresa como su tienda de confianza en la que puedes encontrar gran variedad de calzado para todas las ocasiones, y para todos los miembros de la familia.

Como recursos organizadores, se destaca el control por parte de la empresa KAYMO del inventario. De este modo, los dueños de la PYME únicamente tienen que informarle de la cantidad y del tipo de producto vendido cada día, y es el personal de la gran firma KAYMO quien se encarga de la actualización del inventario y su posterior envío de información.

Al tratarse de una pequeña empresa, no se ha llegado a establecer una misión, visión y valores determinados, pero tras un análisis exhaustivo se podrían desarrollar posibles propuestas.

Como misión se establece la de ofrecer una gran variedad de calzado para todos los gustos y todas las edades. La visión, por su parte, iría centrada en seguir siendo la tienda de calzado de confianza para el pueblo de Andorra y sus alrededores, consiguiendo una adaptación a las nuevas necesidades. Y, por último, los valores a destacar son el respeto, escucha activa, servicio, calidad, experiencia, cercanía, transparencia y honestidad.

- Recursos humanos:

Calzados Garci al tratarse de una empresa familiar, no cuenta con empleados en este momento, sino que son ellos mismos, con la categoría profesional de autónomos, los que llevan la gestión del establecimiento.

La familia la componen los tres miembros de la familia, formado por padre, madre e hija. Son los padres los que llevan a cabo toda la gestión de la empresa y los que trabajan todos los días laborables del año. Su formación es básica, pero cuentan con una gran experiencia en el mercado gracias a tantos años dedicados a la venta de productos como la ropa o el calzado.

La hija en su caso, al encontrarse en una situación de formación académica no relacionada con la tienda de calzado, únicamente trabaja como empleada algunos meses de verano y en fechas más señaladas de aumento de ventas.

Conclusiones del análisis general

Para la determinación de unas conclusiones concisas y claras se ha utilizado en análisis DAFO. La información utilizada para la realización del análisis nombrado es la estudiada y comentada a lo largo de todo el trabajo.

Gracias a este análisis se pueden detectar los factores internos y externos más relevantes. Como factores internos, contamos con las fortalezas y debilidades propias de la empresa; y como factores externos, las oportunidades y amenazas.

Análisis DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> . Poca capacidad financiera para una inversión tecnológica . Falta de habilidades tecnológicas . Disminución de las ventas . Pocos recursos tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> . Incertidumbre . Nuevas demandas digitales . Crisis económica producida por la COVID-19 . Localización geográfica en la denominada “España vaciada”
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> . Trato cercano con los clientes . Gran experiencia en el mercado . Capacidad de liderazgo . Poder de devolución del producto no vendido a los proveedores. . Precios asequibles . Valores 	<ul style="list-style-type: none"> . Eliminación de barreras comerciales a través de la venta online . Mejora de competitividad . Mayor probabilidad de supervivencia . Crecimiento del mercado . Aumento de los ingresos . Mejora de la imagen empresarial . Mayor satisfacción de los clientes

Tabla 3: Análisis DAFO

Soluciones propuestas

Análisis CAME

Gracias al análisis exhaustivo realizado, se han encontrado los aspectos tanto externos como internos más significantes e impactantes para la pequeña empresa. De esta manera, se puede llevar a cabo una reflexión sobre cuáles serían las soluciones posibles ante las debilidades y amenazas, consiguiendo la mayor cantidad de oportunidades y explotando todas las fortalezas con las que se cuenta.

Comenzando con las debilidades, se puede observar como la mayoría están relacionadas con la falta de adaptación tecnológica. Es por ello, que la solución propuesta, va a ser una formación dirigida a las nuevas tecnologías más útiles y utilizadas en el mercado del calzado. Es preciso señalar respecto a las fortalezas que posee la empresa, como sus valores y su clima de cultura, la gran oportunidad que crean a la hora de afrontar las debilidades encontradas.

Las amenazas halladas, en relación con las dificultades ocasionadas por la situación y la localización en la que se encuentran, se podrían solventar en gran medida con una Transformación Digital. Esto permitiría conseguir gran número de oportunidades de crecimiento de mercado, mayor satisfacción de los clientes, mejora de la competitividad y otras nombradas en el análisis DAFO. Además, resultaría interesante el aumento de la realización de un marketing comercial, de manera que se conozca la empresa en un público más amplio.

Si todas estas soluciones propuestas se llevaran a cabo por la empresa, cabría la posibilidad que con el aumento de ingresos se pudiera realizar una inversión tecnológica con el objetivo de la mejora continua. Todo ello aumentaría de manera significativa el rendimiento, y por lo tanto, los resultados y beneficios.

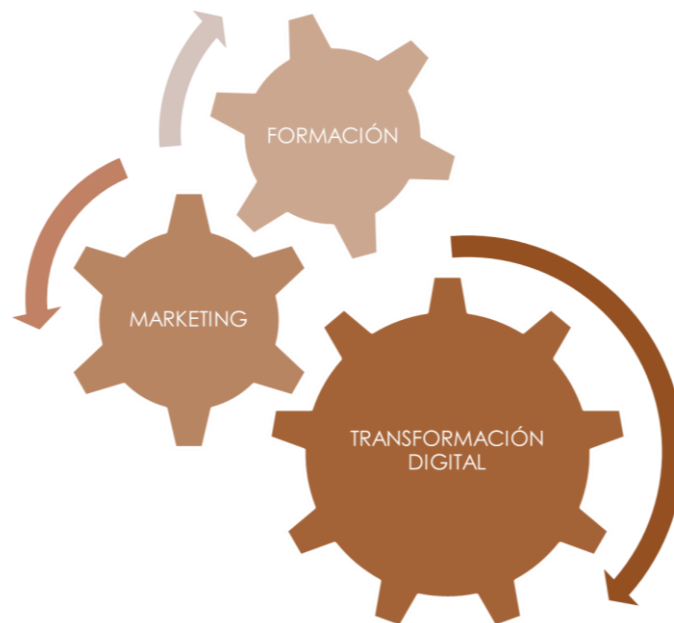


Ilustración 3: Análisis CAME

Implantación de la Transformación Digital

Tras la visualización de las amenazas en relación con las necesidades de Transformación Digital, y las debilidades encontradas con la falta de implementación de herramientas tecnológicas que hagan posible esta transformación, mis propuestas de acción concretas para conseguir la Transformación Digital y todos sus beneficios son tres.

En primer lugar, he decidido aplicar la Transformación Digital al inventario de la empresa, ya que es muy tradicional y manual. Para ello, he comenzado proponiendo el cambio a la empresa, la cual está de acuerdo en aplicar este nuevo cambio y considera que va a ser más productivo y ventajoso.

A la hora de su preparación, fue necesario conocer el proceso de organización con el que contaban para adecuar correctamente la transformación y buscar la opción más idónea. Para la adquisición de toda la información conté con la gran ayuda del dueño de la empresa, pues me explicó en detalle el procedimiento y las acciones que llevaban a cabo.

El procedimiento actual se basa en cumplimentar una plantilla con las ventas realizadas cada día, notificando la referencia del producto y su precio correspondiente. Para una mayor comprensión de la estructura utilizada se adjunta el siguiente ejemplo:

VENDEDORA	LOCALIZADOR	NÚMERO	IMPORTE (€)	FORMA DE PAGO

Tabla 4: Actual control de ventas

Al final del día se realiza una foto de la plantilla con los datos añadidos utilizando un teléfono móvil, y posteriormente se les envía esta imagen a través del correo electrónico.

De este modo, los trabajadores encargados de las existencias de producto de KAYMO descuentan los productos vendidos del inventario total de la empresa, siendo por lo tanto actualizado diariamente. Esta información renovada se le hace llegar a la empresa también a través del correo electrónico. De manera complementaria, cada vez que se termina una temporada se comprueba por parte del

empresario el inventario para una mayor precisión de los datos ofrecidos. Como el seguimiento es muy exacto, de manera general coincide, y de no ser así, se debería de comunicar a la empresa KAYMO para su revisión.

Para la mejora de eficiencia en esta acción, considero que la solución idónea es la realización de una plantilla en Excel. Mi propuesta destaca por la elaboración de una tabla con más conceptos de los que existían en un principio, como es el tipo de acción, en el que se ha añadido una lista de dos opciones desplegables, la de venta y devolución. De esta manera, en el importe irá sumando o restando según la acción de la que se trate. Al realizar este control por Excel proporciona muchas más ventajas, pudiendo además sumar al final del día el importe total de las ventas, descontando de una manera automática las devoluciones.

De manera complementaria, también se ha añadido un campo para indicar la cantidad de las ventas. A través de ello, se consigue que si la venta fuera de dos productos iguales, no se tendrían que rellenar todos los campos de nuevo, bastaría con indicar las cantidades. Por otra parte, en la forma de pago igual se ha elaborado una lista en la que la elección sea en efectivo o tarjeta, consiguiendo ahorrar tiempo en escribir los conceptos.

Por parte del personal de KAYMO, este cambio será de igual manera beneficioso, pues todos los datos se ven con mucha más calidad en comparación de una foto realizada con el teléfono móvil a una hoja de papel. A continuación, al traspasar los datos a su control propio del inventario, será una acción más eficiente y cómoda. A todo ello se le suma la posibilidad que ofrece Excel de ordenar los datos por cantidades, o incluso que en la tabla solo aparezca todo lo relacionado con un dato en concreto. Por último, se puede destacar la facilidad de almacenaje y la mejora de la seguridad de todos estos datos en la nube, sin la necesidad de conservar hojas físicas de papel.

[illegible]

Otras de las acciones es la elaboración de una página web propia para la empresa. Con esto se va a conseguir tener un espacio fácil de compartir y en el que publicar toda la información que se quiera. Dadas las circunstancias económicas, he optado por utilizar la página de *Wordpress*, la cual permite crear y gestionar de una manera sencilla y gratis una página web⁴.

La página web está dividida en cinco pestañas. La primera de ellas es la denominada “sobre nosotros” en la que para poder dar a conocer la empresa se ha compartido la misión, visión y valores que les caracteriza ([ver anexo 2](#)). Considero que es la información idónea por el hecho de tratarse de frases cortas no muy costosas de leer ni de entender, ayudando a la comprensión de la idea principal al lector. De manera complementaria, en el pie de página se añade una opción de dejar un correo electrónico, que posibilite recibir el contenido más actualizado y relevante de cada temporada de venta de calzado.

La segunda de las pestañas es la de “horarios y localización”, en el que se visualiza un horario semanal de la apertura de la tienda y además un mapa ([ver anexo 3](#)). Este mapa permite, con ayuda de un “zoom in” y un “zoom out”, observar la localización con exactitud y precisión. Además de poder visualizar de una manera más general dónde se sitúa Andorra o incluso la provincia de Teruel.

Para la opción de presentar los productos disponibles de venta se ha llevado una distinción entre mujer y hombre ([ver anexo 4](#)). De esta forma, los productos quedan más ordenados y cada usuario podrá acudir a la pestaña que le interese sin la necesidad de tener que visualizar todo el contenido disponible.

⁴ <https://calzadosgarci.wordpress.com/>

Por último, se encuentra el apartado de “contacto” ofreciendo disponibilidad de comunicación ([ver anexo 5](#)). Para ello, se ofrecen tres informaciones claves: la dirección del local físico, el correo electrónico y el número de teléfono de la tienda. Así, los interesados podrán elegir la opción que más les convenga a sus circunstancias y sus preferencias. En busca de facilitar el contacto se añade en esta misma pestaña un apartado para poder mandar a la empresa un mensaje directamente, sin tener que salir de la página web.

En la siguiente imagen se puede observar el contenido desarrollado en su conjunto:



Ilustración 5: Página Web

Por último, con la creación de un nuevo correo electrónico empresarial en “Google My Business” se ha conseguido aparecer en los resultados de todas las búsquedas relacionadas con la empresa. Con esta búsqueda se obtiene información tan relevante como la localización, el horario y el teléfono ([ver anexo 6](#)). Es una manera más de aumentar las posibilidades de ser conocidos por un grupo más amplio y conseguir mayores ventajas competitivas.

Este servicio totalmente gratuito ofrece la opción de realizar preguntas o incluso responder a otras, tanto por parte de los consumidores como por la propia empresa, creando una comunidad online. De forma complementaria es destacable la posibilidad de escribir reseñas en relación con los servicios y a los productos ofrecidos por la tienda, además de poder añadir una fotografía.

CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio ha sido poder buscar la adaptación más adecuada de la PYME a las nuevas necesidades tecnológicas, para así, poder ayudarles y ofrecerles un empujón en la situación tan difícil que están sufriendo los pequeños comercios por la crisis producida por COVID. Todo ello sin olvidar los hándicaps que se le suma a esta PYME encontrarse en un pueblo de la localidad de Teruel.

Para poder llevar a cabo las medidas adecuadas es preciso comenzar un análisis íntegro de la situación actual en la que se encuentra la empresa. Si con este análisis buscamos verdaderas soluciones eficaces es de gran importancia que se realice a través de un procedimiento personalizado. Es por ello por lo que se ha comenzado con un análisis externo compuesto por un análisis PESTEL para poder ser conscientes de todos los aspectos exteriores que le afectan tanto a la PYME estudiada como a todos los establecimientos de la zona. Este análisis externo se ha complementado con otro de gran importancia, como es el análisis PORTER, permitiendo indagar en los factores externos únicos y propios de Calzados Garci. Se ha continuado con el análisis interno de la empresa, para ello se han estudiado los recursos tangibles, intangibles y humanos.

A la hora de establecer unas conclusiones generales de todo el análisis realizado se ha utilizado el análisis DAFO. De esta manera se puede visualizar cuáles son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades más importantes y significativas de la empresa. Una vez establecidos estos aspectos se ha utilizado el análisis CAME para poder establecer soluciones o acciones necesarias respecto a las conclusiones. La principal acción, que soluciona tanto las debilidades como las amenazas, que permite aumentar las fortalezas y que es la mejor oportunidad es la implantación de una Transformación Digital.

Con la finalidad de comenzar esta Transformación Digital se han llevado a cabo tres acciones básicas pero muy necesarias en el comienzo de este camino. La primera acción realizada es la digitalización del proceso de control de las ventas, pasando del papel a la utilización de una plantilla digital. Otra de las acciones ha sido la creación de una página web, en la que se puede conocer resumidamente la empresa, su localización y su horario. Además de poder visualizar los productos disponibles en la tienda para su venta. La tercera de las actuaciones se ha basado en la creación de un correo electrónico empresarial a través del buscador Google, con la ventaja de poder aparecer como comercio en las búsquedas de las personas interesadas.

Para comprobar la efectividad de las acciones implementadas se va a precisar del constante estudio de los resultados obtenidos, observando si están siendo eficaces o, por el contrario, es necesario adaptarlas de diferente modo. Sin duda, los objetivos finales que se esperan son la optimización de los procesos, el aumento de la eficiencia, ser más ágiles con las tecnologías, mejorar el rendimiento, mantener y aumentar la ventaja competitiva.

Es necesario destacar que estas acciones forman la base de todo lo que debe de venir a continuación, pues una Transformación Digital tiene que perseguir la mejora continua, digitalizando otros aspectos de la tienda y principalmente conseguir un pensamiento confiado y enfocado a esta transformación. Es decir, la transformación Digital no es simplemente una acción, es una constante adaptación al cambio. Además, no se puede olvidar que la sociedad está en continuo cambio, por lo que va a ser necesario seguir analizando las diferentes situaciones en las que se vaya encontrando la PYME para así, intervenir de la manera más idónea.

BIBLIOGRAFÍA

- (ITAINNOVA), I. T. (2018). *Guía para la transformación digital de PYMEs industriales*. Obtenido de http://www.aeppi.es/attachments/content_file_1868_0.pdf
- Analogía comunicación* . (15 de junio de 2017). Obtenido de <http://www.analogiacomunicacion.com/wp-content/uploads/2017/07/transformacion-digital.pdf>
- Aranyos , A. (4 de octubre de 2017). Disrupción. Una tendencia que ha transformado la gestión empresarial. *DATÁGORA*. (DATÁGORA, Entrevistador) doi:<http://www.datagora.es/disrupcion-una-tendencia-que-ha-transformado-la-gestion-empresarial/>
- CEOE. (2020). Obtenido de http://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/publications_docs-file-334-plan-digital-2020-la-digitalizacion-de-la-sociedad-espanola.pdf
- Datos.gob.es*. (18 de agosto de 2020). Obtenido de reutiliza la información pública: <https://datos.gob.es/es/noticia/nuevos-informes-sobre-transformacion-digital-en-espana>
- De la peña , J., & Cabezas, M. (2015). *La gran oportunidad: Claves para liderar la Transformación Digital en las empresas y en la economía*. Barcelona: © Centro Libros PAPF, S.L.U.
- Duro Limia , S. (s.f.). *El blog de José Facchin* . Obtenido de <https://josefacchin.com/transformacion-digital/#:~:text=La%20Transformaci%C3%B3n%20Digital%20es%20el,din%C3%A1mica%20de%20las%20nuevas%20tecnolog%C3%ADas>.
- EAE Business School*. (s.f.). Obtenido de <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/como-son-las-PYMEs-en-espana>
- El economista* . (s.f.). Obtenido de <https://empresite.eleconomista.es/ALMACENES-KAYMO.html>
- El Gobierno de Aragón apoya a las PYMEs en su transformación digital. (16 de febrero de 2019). *Europapress*. Obtenido de <https://www.europapress.es/aragon/noticia-gobierno-aragon-apoya-PYMEs-transformacion-digital-20190216133236.html>
- Empresa, D. G. (abril de 2019). *Gobierno de España* . Obtenido de https://plataformaPYME.es/sitecollectiondocuments/estrategiaPYME/marco_estategico_politica_PYME_2030.pdf
- Empresa, D. G. (marzo de 2021). *Gobierno de España* . Obtenido de <http://www.iPYME.org/Publicaciones/Informe-PYME2020.pdf>
- Empresa., D. G. (s.f.). *Gobierno de España*. Obtenido de *¿Soy una PYME?:* <https://soyPYME.iPYME.org/Home>

Europea, C. (febrero de 2020). *Comisión Europea*. Obtenido de https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/shaping-europe-digital-future_es

Fernández Lastra, E. (18 de Octubre de 2018). *artyco*. Obtenido de <https://www.artycothedata drivencompany.com/que-es-transformacion-digital-y-ventajas/>

Gobierno de Aragón. (2020). Obtenido de Ayudas para adopción de medidas de seguridad laboral y digitalización COVID 19: <https://www.aragon.es/-/ayudas-adopcion-medidas-seguridad-laboral-y-digitalizacion-covid-19#anchor1>

Gobierno de España. (27 de enero de 2021). Obtenido de <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/asuntos-economicos/Paginas/2021/270121-digitalizaci-n.aspx>

Gobierno de España. (marzo de 2021). Obtenido de <http://www.iPYME.org/Publicaciones/Retrato-PYME-DIRCE-1-enero-2020.pdf>

Google Actívate. (s.f.). Obtenido de <https://learndigital.withgoogle.com/activate/course/digital-transformation/module/1134>

ÍAnson, C. (16 de Abril de 2018). *Hewlett Packard Enterprise*. Obtenido de <https://www.hpe.com/es/es/what-is/digital-transformation.html#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20transformaci%C3%B3n%20digital,y%20la%20entrega%20de%20valor.>

ITMadrid. (6 de Junio de 2016). Obtenido de IT Business School: <https://www.itmadrid.com/la-verdadera-historia-de-la-transformacion-digital/>

López, J. (14 de noviembre de 2019). *Economipedia*.

More, M. (2015). *IEBSchool*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-transformacion-digital-business/>

Muñoz Moreira, Junior, M., Vaca Ortega, M., Mina Palacios, E., & Torres Panezo, M. (4 de enero de 2020). Claves para la transformación digital de las PYMEs. *VisionarioDigital*, 67-80. Obtenido de <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/view/1101>

PowerData. (s.f.). Obtenido de <https://www.powerdata.es/transformacion-digital#:~:text=La%20transformaci%C3%B3n%20digital%20permite%20a,clientes%20para%20que%20los%20compren.&text=Adem%C3%A1s%20de%20innovar%20con%20productos,descubrir%20y%20capturar%20nuevas%20oportunidades.>

REGLAMENTO (UE) No 651/2014 DE LA COMISIÓN. (17 de junio de 2014). Obtenido de <https://www.boe.es/doue/2014/187/L00001-00078.pdf>

- Ruiz, V. (3 de Mayo de 2018). *Emprende PYME* . Obtenido de <https://www.emprendePYME.net/ventajas-de-la-transformacion-digital-para-las-empresas.html>
- Saez, J. M. (2017). El año de la transformación digital. *byte*. Obtenido de <http://revistabyte.es/tema-de-portada-byte-ti/ano-la-transformacion-digital/>
- Sánchez , J. (s.f.). *incipy*. Obtenido de <https://www.incipy.com/ebooks/transformacion-digital.pdf>
- Slotnisky, D. (2016). *Transformación Digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución*. DigitalHourse.
- Tecnología para los negocios* . (s.f.). Obtenido de <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/disrupcion-digital-que-es-y-cuales-son-sus-consecuencias/#:~:text=Los%20directivos%20deben%20tomar%20un,el%20proceso%20de%20transformaci%C3%B3n%20digital.&text=As%C3%AD%20la%20disrupci%C3%B3n%20>
- Vázquez, P. (4 de Septiembre de 2015). *GestiondeProyectosIT*. Obtenido de <http://www.gestiondeproyectosit.es/blogit/2015/09/transformacion-digital-un-poco-de-historia/>
- Villalba, D. (11 de junio de 2020). *ACADEMIA pragma*. Obtenido de pragma.com.co/blog/conoce-la-evolucion-de-la-transformacion-digital-empresarial
- Wikipedia* . (2 de abril de 2021). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Joseph_Alois_Schumpeter
- Zemsania*. (s.f.). Obtenido de <https://zemsaniaglobalgroup.com/evolucion-historica-transformacion-digital-economias-europeas/>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista

1. ¿QUÉ SIGNIFICA PARA VOSOTROS “CALZADOS GARCI”?

“Calzados Garci” es nuestro medio de vida, nuestra subsistencia y la forma de sacar dinero mensualmente para poder vivir.

2. ¿CON QUÉ OBJETIVO/META DECIDISTEIS EMPRENDER EN EL NEGOCIO? ¿HA CAMBIADO EL OBJETIVO A DÍA DE HOY?

Teníamos una tienda que era nuestra, comprábamos nosotros el género directamente a las fábricas, y nos dimos cuenta de que se nos estaba apoderando la situación de las personas que decidían comprar por internet o en las grandes superficies. Entonces las fábricas grandes, si quieres tener buenas marcas, a las pequeñas no nos hacen mucho caso. Por lo tanto, la única forma de adaptarse es juntarse con un grupo más grande. Como no había posibilidad, porque la ropa estaba bastante triturada, decidimos cambiarnos al sector de zapatos que ya lo conocíamos porque teníamos una tienda mixta.

El objetivo a día de hoy ha cambiado bastante. Porque ahora al tener un proveedor o dos fijos que te dejan el material y no tienes que arriesgar tu dinero, es mucho más fácil trabajar. Entonces ya no estás con la tensión de si llegarás a fin de año con muchas existencias o con pocas existencias, porque lo que se te queda se lo vuelven a llevar.

3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE TENER UN NEGOCIO EN UN PUEBLO

Las ventajas son que conoces a todo el personal, que es mucho más agradable trabajar. Y las desventajas es que tienes una clientela muy limitada, entonces la gente en los pueblos compra mucho por internet y las grandes superficies.

4. DIFICULTADES QUE HAYÁIS TENIDO CON LA TIENDA Y CÓMO HABÉIS INTENTADO SOLUCIONARLAS

Las dificultades ahora como no te quedan existencias son más pequeñas. El problema es que las grandes superficies y el internet, que yo no lo manejo demasiado bien, se nos están comiendo muchas ventas. Además, el COVID y la posición del pueblo en este caso, que ha ido a menos por circunstancias de la central térmica, ha bajado, pero hay que seguir luchando.

5. ¿CONTÁIS CON PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES?

Con los proveedores ahora, no necesitamos negociación porque ellos ponen el producto, nosotros lo vendemos al precio que ellos nos marcan y nosotros tenemos una comisión. Cuando acaba la temporada ellos se llevan el producto. Lo que sí que tuvimos que luchar fue para conseguir una especie de franquicia, que no podía ser franquicia porque la franquicia no se da a pueblos de menos de 15000 habitantes, y tuvimos que hacer un trapicheo para que sea una especie de tienda colaboradora y adaptarnos a sus circunstancias.

6. ¿CÓMO VEIS LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES? ¿EXISTEN COMPETIDORES QUE OS PREOCUPEN EN GRAN MEDIDA?

En el pueblo los competidores, cada uno tiene más o menos su clientela, su tipo de zapato y más o menos cada uno va a su aire. El problema viene de fuera (internet, grandes superficies...) y contra esos es imposible luchar, a no ser que seas un “figura” en informática y te montes alguna cosa para reclamar, pero ese no es mi caso porque no soy un gran informático.

7. ¿CONSIDERÁIS LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS COMO UNA AYUDA AL CRECIMIENTO Y A LA EXPANSIÓN O COMO UNA DIFICULTAD? ¿POR QUÉ?

En mi caso es un hándicap porque no domino bien el internet ni las redes sociales, por eso en mi caso es un hándicap porque la gente que domina bien intenta hacerse sus páginas, sus cosas... cosa que yo no soy, yo soy de la vieja escuela, 62 años a punto de jubilarme.

8. ¿CÓMO OS ADAPTÁIS A LAS NUEVAS NECESIDADES Y GUSTOS DE LOS CLIENTES?

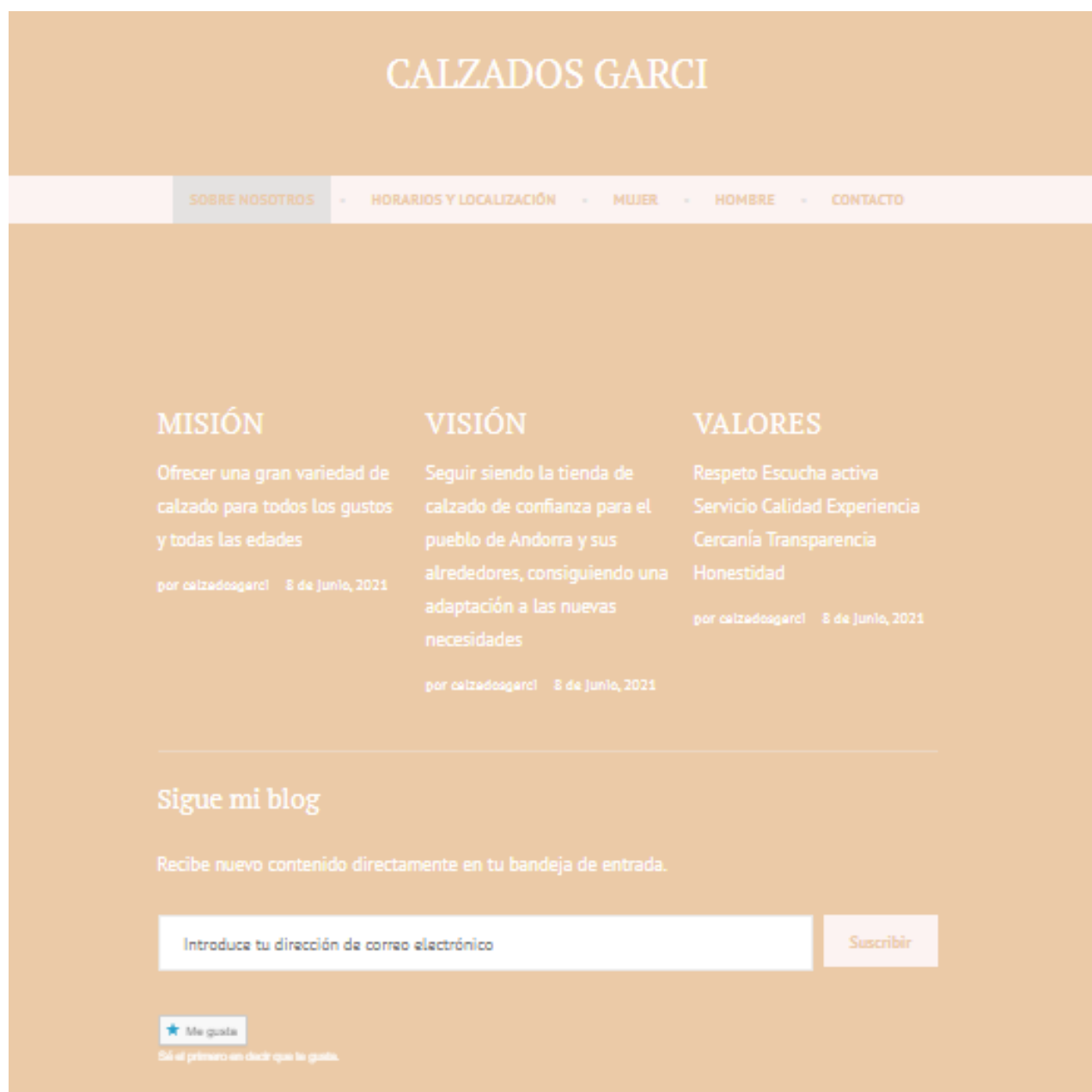
En mi caso, no me tengo que adaptar porque el grupo pone los modelos de zapatos y yo solamente tengo que venderlos. Lo que sí que hago es explicar a la gente cuál le va a ir bien y cuál le va a ir mal, porque mi pérdida es pequeña y si veo que un zapato no le conviene, nunca se lo vendo. De eso la gente se acuerda, y si veo que un zapato da problemas directamente lo elimino.

9. ¿QUÉ NECESIDADES CONTEMPLÁIS QUE EXISTEN EN VUESTRO NEGOCIO ACTUALMENTE? ¿SE PODRÁN SOLUCIONAR ALGUNA DE ELLAS CON UNA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

Las necesidades que hay son en relación a darnos a conocer entre un público más amplio a través de las nuevas tecnologías para que también crezcan las ventas. Hoy en día son muchas las tiendas que venden online y cada vez son más personas que compran de esta manera.

10. EN RELACIÓN CON LOS CLIENTES, ¿CUÁL CONSIDERÁIS QUE ES VUESTRA MAYOR ESTRATEGIA?

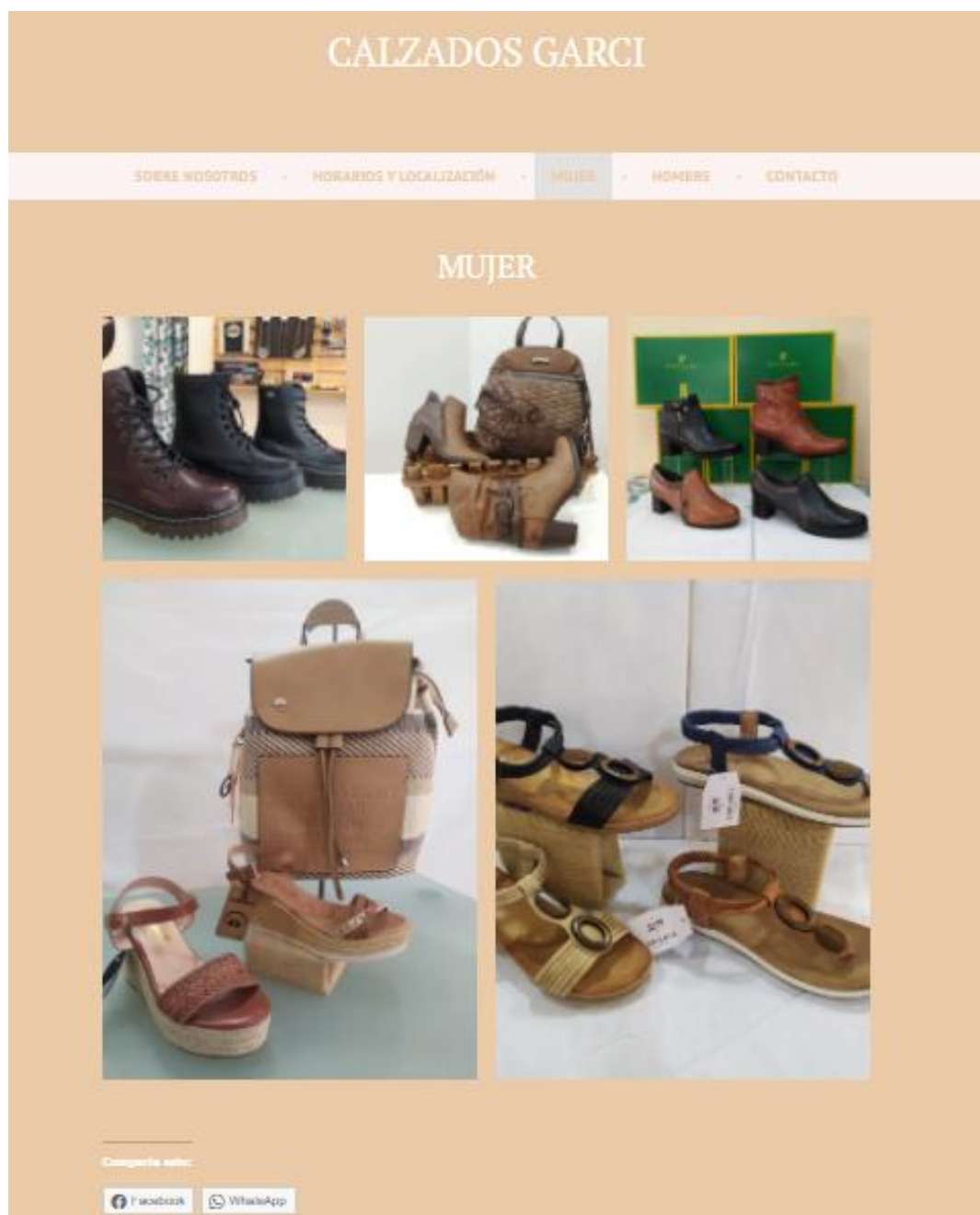
Lo que hay que hacer es tratar a la gente súper bien, darles confianza, ponerles buena cara, si un día no te compran no pasa nada, no atosigarles nunca para que entren cómodamente y miren tranquilamente. Si no compran, poner buena cara o incluso mejor que si te han comprado, porque de nada vale poner mala cara ya que eso es quitarte clientes. Sobre todo, hay que ser amable y aunque tengas un mal día ponerle una sonrisa.



Anexo 3: Página web; “Horarios y localización”

[illegible]

Anexo 4: Página web; “Mujer y hombre”



CALZADOS GARCÍ

[SOBRE NOSOTROS](#)[HORARIOS Y LOCALIZACIÓN](#)[MUJER](#)[HOMBRE](#)[CONTACTO](#)

HOMBRE



Compartir en:



Presiona sobre el icono

Anexo 5: Página web; “Contacto”

CALZADOS GARCÍ

[SOBRE NOSOTROS](#) · [HORARIOS Y LOCALIZACIÓN](#) · [MUJER](#) · [HOMBRE](#) · [CONTACTO](#)

Contacto

No dudes en ponerte en contacto con nosotros mediante la información de contacto a continuación, o envíanos un mensaje mediante el formulario para cualquier duda o sugerencia.

Ponte en contacto

Calle La Fuente, 45
Teruel , Andorra 4500
España
calzadosgarci@gmail.com
978 88 03 42

Envíanos un mensaje

Nombre (obligatorio)

Email (obligatorio)

Mensaje (obligatorio)

Enviar

Anexo 6: Calzados Garci en Google



Datos del mapa ©2021 Inst. Geogr. Nacional

Calzados Garci

[Cómo llegar](#) [Guardar](#) [Llamar](#)

Zapatería

Dirección: Calle la Fuente, 45, 44500 Andorra, Teruel

Horario: **Cierra pronto** · 20:00 · Abre el vie a las 10:00 ▾

Teléfono: 978 88 03 42

[Sugerir un cambio](#) · [¿Eres el propietario de esta empresa?](#)

Añadir información que falta

[Añadir sitio web](#)

Preguntas y respuestas

[Sé el primero en hacer una pregunta](#) [Haz una pregunta](#)

[Enviar a tu teléfono](#) [Enviar](#)

Reseñas ?

[Sé el primero en escribir una reseña](#) [Escribir una reseña](#) [Añadir una foto](#)

[Acerca de estos datos](#) [Sugerencias](#)